



# MÅLSTYRD TILLSYN SLUTRAPPORT

Stockholm 2007-01-15  
Ort och datum

Gunnar Söderholm  
Beställare/  
Styrgruppens ordförande

Stockholm 2007-01-15  
Ort och datum

Jonas Tolf  
Projektledare



## Innehållsförteckning

1.	Inledning	2
1.1	Mål och avgränsningar	3
1.1.1	Effektmål	3
1.1.2	Projektmål	3
1.1.3	Projektbeskrivning	3
1.1.4	Avgränsning	4
1.2	Milstolpar	4
1.3	Definitioner	4
2.	Resultat	5
2.1	Måluppfyllelse	5
2.1.1	Effektmål	5
2.1.2	Projektmål	5
2.2	Ändringsönskemål och restlista	11
2.3	Tidsplan	12
2.4	Projektbudget	12
2.5	Extern granskning	12
3.	Arbetsätt	12
3.1	Projektorganisation	12
3.2	Samarbetsformer	13
3.3	Metoder och verktyg	14
3.4	Kvalitetssäkring	14
4.	Övriga erfarenheter	14
4.1	Projektresultatet	14
4.2	Resurshantering	15
4.3	Arbetsätt i projektet	15
4.4	Projektdokument och styrning	15
5.	Bilagor	15



## 1. Inledning

I maj 2004 tecknades en överenskommelse mellan Kompetensfonden och Miljöförvaltningen om finansiering av projektet "Målstyrd tillsyn" vid förvaltningen under perioden 2004-2006. Överenskommelsen finns som bilaga 1.

Samhällets syn på vilka miljöfrågor som ska prioriteras har förändrats under de senaste 20 åren. Många av de traditionella miljöproblemen såsom utsläpp till luft och vatten från de större tillsynsobjekten har minskat i betydelse. Idag handlar många miljöproblem om resurshushållning och diffusa utsläpp från olika produkter under deras livscykel från råvara till tillverkning och användning, återvinning och slutligt omhändertagande. Resurshushållning och helhetssyn på miljöfrågor framhålls också i de 16 nationella målen, där samhället preciserat målsättningarna för ett långsiktigt miljö- och hälsoarbete i ambition och tid. Förutom ökad kompetens, ställer den nya inriktningen på miljöarbetet krav också på nya arbetsmetoder. En allt viktigare del av tillsynspersonalens arbetsuppgifter är att kontroller genomförs i form av systemrevisioner, så kallad systemtillsyn.

I olika sammanhang har frågan väckts om Miljöförvaltningens verksamhet är anpassad till aktuella miljöproblem och om förvaltningen prioriterar rätt saker i tillsynen. Både chefer och medarbetare har efterfrågat tydligare signaler om vad som ska prioriteras och hur hushållningsfrågor som energi och transporter samt miljömålen ska tas in i tillsynen.

I och med dessa förändringar och förutsättningar har det funnits nödvändigt att se över tillsynens inriktning och innehåll. Därmed har det funnits ett stort behov av att analysera situationen samt aktualisera och systematisera kunskaperna för att styra förvaltningens tillsyn till de områden som idag har störst påverkan på stockholmarnas hälsa och miljö. Det har också funnits nödvändigt att utveckla kompetensen hos personalen inom vissa nya tillsynsområden samt att introducera nya arbetsmetoder för tillsynen.

Syftet med detta projekt har varit att lägga grunden för en effektiv tillsyn på förvaltningen som styrs utifrån behoven för miljö- och hälsoskyddet och som bidrar till att miljömålen uppfylls.

Projektförslag finns som bilaga 2.

Totala budgeten för projektet under perioden 2004-2006 var 3 miljoner kronor.



## 1.1 Mål och avgränsningar

### 1.1.1 Effektmål

Projektets effektmål har varit:

- Nå en mer långtgående målstyrning av förvaltningens tillsynsverksamhet
- Öka kvalitén på tillsynen genom en förbättrad analys av verksamheten
- Öka personalens kompetens inom nya tillsynsområden och när det gäller nya arbetssätt, i syfte att förbättra möjligheterna till att nå de långsiktiga målen

### 1.1.2 Projekt mål

Projekt målen var :

- Utveckla och bygga upp ett system för planering och uppföljning av tillsynen, innehållande bl.a. en modell för bedömning av miljö- och hälsopåverkan som underlag för miljö- och hälsoskyddsarbetet.
- Utbildning av förvaltningens personal i energi- och transportfrågor samt systemtillsyn.
- Kunskapspridning externt.

### 1.1.3 Projektbeskrivning

#### Kompetensutveckling - Systemuppbyggnad

En stor del av projektet omfattade bedömningar av miljö- och hälsopåverkan för målstyrning av tillsynen. En viktig uppgift var därför att utveckla en bedömningsmodell för detta arbete. Den relativt enkla bedömningsmodell som först togs fram och användes i grundutredningen (mer om grundutredningen finns under rubrik 2. Resultat), vidareutvecklades senare för att möjliggöra systematiska och genomskinliga bedömningar i miljö- och hälsoutredningen, MHU (mer om MHU finns under rubrik 2. Resultat). Listan över betydande miljö- och hälsopåverkan har tillsammans med lagstiftningens krav på tillsyn varit utgångsmaterial i den tillsynsplaneringsprocess, som också utvecklats i projektet.

Det mesta av arbetet har utförts av arbetsgrupper bestående av förvaltningens personal. Detta har varit ett strategiskt val för att höja personalens kompetens och för att säkerställa att ny kunskap som kommer fram stannar inom förvaltningen.

Upphandling av konsulttjänster har skett inom ramen för projektet i samband med vissa aktiviteter, t.ex. bedömningar i grundutredningen, enkät och intervjuer samt workshoppar.

#### Kompetensutveckling - Utbildningar

Denna del av projektet omfattade framtagande av utbildningsmaterial och genomförande av utbildningar för förvaltningens personal inom tillsynsområdena energi, transporter och strategisk utveckling av miljöbalkstillsynen. Konsultstöd användes vid framtagandet av utbildningsmaterial och genomförande av utbildningen i energi. Både interna och externa föredragshållare deltog i utbildningarna. Upphandling av konsulttjänster har skett inom ramen för projektet.

Inför utbildningarna i systemtillsyn gjordes en inventering av adekvata utbildningsmöjligheter. En revisionskurs, som anordnades av CCFRA (som forskar inom livsmedelsfrågor) i England visade sig svara bäst mot förvaltningens

kompetensutvecklingsbehov för livsmedelsinspektörer. En del av personalen deltog i denna revisionskurs, som var speciellt designad för livsmedelstillsynen.

#### **Extern kunskapsspridning**

Representanter för projektet har i olika sammanhang hållit föredrag om förvaltningens arbete med målstyrd tillsyn, deltagit i workshoppar och referensgruppsmöten. I referensgruppen har miljöförvaltningarna i Malmö, Göteborg och Uppsala deltagit, liksom representanter för Naturvårdsverket samt Sveriges kommuner och landsting.

### **1.1.4 Avgränsning**

Projektet omfattade endast utveckling och test av verktyg för målstyrd tillsyn, konkreta tillsynsinsatser ingick inte.

## **1.2 Milstolpar**

Följande milstolpar var inplanerade enligt projektplanen:

### **1. Kompetensutveckling - Systemuppbyggnad**

- Grundutredning 2004
- Process från grundutredning till färdig tillsynsplan inklusive praktisk tillämpning av framtagen process
- Kriterier och bedömningsgrunder för bedömning av miljöpåverkan och möjlighet att påverka genom tillsyn, framtagande av en bedömningsmodell för målstyrning av tillsyn och programverksamhet, praktisk tillämpning av bedömningsmodellen på förvaltningens faktasammanställningar av miljöaspekter

### **2. Kompetensutveckling - Utbildningar**

- Arbetsmetoder för systemtillsyn
- Energi i tillsynen: basutbildning, praktisk tillämpning inklusive fallstudier, workshop utifrån fallstudier
- Transporter i tillsynen

### **3. Extern kunskapsspridning**

- Referensgrupp
- Föredrag på konferenser

## **1.3 Definitioner**

- Med **målstyrning** avses att tillsynen planeras och genomförs utifrån målen för att minska miljö- och hälsopåverkan.
- **MHU** används i texten som förkortning för Miljö- och hälsoutredning 2006 för Stockholm.



- Uttrycket **miljömål** omfattar både nationella miljö- och folkhälsomål (också livsmedelsfrågorna ingår), regionala mål och de övergripande strategierna för en långsiktigt hållbar utveckling, som tas upp i miljömålspropositionen.

## 2. Resultat

### 2.1 Måluppfyllelse

#### 2.1.1 Effektmål

Projektet har gett verktyg för en effektiv, tydlig och långtgående målstyrning av förvaltningens tillsynsverksamhet. Styrningen i sig och den förbättrade analysen av verksamheten kommer att ge en ökad kvalitet på tillsynen. Det framtagna systemet för verksamhetsplanering med bl.a. återkommande uppdateringar av MHU samt en fyraårig tillsynsplan visar tydligt hur och på vilka grunder miljö- och hälsoskyddsfrågorna bedöms utifrån relevans i tillsynen. Systemet bedöms kunna medföra en effektiv, tydlig och målinriktad planeringsprocess och tillsynsverksamhet.

Tack vare arbetssättet i projektet med ett brett deltagande i olika arbetsgruppers arbete och i de utbildningar som anordnats inom projektet, har kompetensen ökat och utvecklats hos personalen. Den ökade kompetensen kommer förhoppningsvis att leda till höjd kvalitet på tillsynen och i förlängningen bidra till att de långsiktiga målen för miljö och hälsa uppnås.

Som en direkt fortsättning till projektet pågår ett arbete för närvarande på förvaltningen med att införa systematiken i den målstyrda tillsynen även in i förvaltningens miljöövervakningsverksamhet.

#### 2.1.2 Projekt mål

Samtliga projekt mål är uppfyllda.

Projektets mål har uppnåtts genom att ett system för planering och uppföljning av tillsynen har byggts upp och utvecklats, en beömningsmodell för målstyrning och av verksamhet har tagits fram och tillämpats på faktasammanställningarna i MHU. Vidare har förvaltningens tillsynspersonal utbildats i energi- och trafikfrågor samt när det gäller systemtillsyn. Kunskap och erfarenheter från projektet har kommit även andra kommuner m.fl. organisationer till godo genom att erhålla resultat spritts externt.

En mera detaljerad resultatredovisning av projektets olika delar finns i följande texter.



## **Kompetensutveckling- Systemuppbyggnad**

### **Grundutredning**

Arbetet med grundutredningen, som avrapporterades 2004 (Målstyrd tillsyn - Grundutredning, se bilaga 3), var ett första steg för att införa en mer långtgående målstyrning och effektivisering av Miljöförvaltningens tillsyn.

Grundutredningen utgår ifrån de miljöbeskrivningar och bedömningar som redovisas i förvaltningens Miljöutredning 1999, som togs fram inför Miljöprogram 2000 för Stockholm. Grundutredningen innehåller en analys av verksamheter som står för en betydande miljö- eller hälsopåverkan och de möjligheter som finns för att påverka uppsatta miljömål genom tillsyn över dessa. Analysen innehåller också en uppskattning av vilken tillsynsmetod som förväntas ge bäst effekt på respektive källa. Som stöd för verksamhetsplanering presenterades i grundutredningen också en modell med principer för övergripande bedömningar.

Sammantaget har 175 betydande källor identifierats, analyserats och bedömts utifrån möjligheterna att nå målen och möjligheten att påverka källorna genom tillsyn. Enligt grundutredningen är tillsyn över kemiska produkter, avfall, energianvändning, vägtrafikens störningar, förbrukning av fossila bränslen, markföroreningar, områden med höga naturvärden, fuktproblem i fastigheter samt livsmedelstillsyn exempel på frågor som tillsynen bör fokusera på. Andra viktiga uppgifter enligt grundutredningen är att stärka verksamhetsutövarnas egenkontroll, att satsa på förebyggande tillsyn och på att minska framförallt sådan påverkan för vilken ett stort antal människor exponeras.

Arbetet med grundutredningen genomfördes i arbetsgrupper på förvaltningen och i förvaltningsövergripande workshoppar med deltagare från alla tillsynsavdelningar (Plan & Miljö, Hälsoskydd samt Livsmedel) och Miljöövervakning. Bedömningar gjordes av både chefer och medarbetare, också ett nämndseminarium hölls om bedömningar. En konsult anlätades för att samordna arbetet, anordna workshoppar mm.

### **Processen från grundutredning till färdig tillsynsplan, tillsynsplan 2005**

En ny process togs fram och tillämpades vid framtagandet av förvaltningens tillsynsplan för 2005 års verksamhet. Processen bygger på en kedja från grundutredningen till tillsynsområdesvisa (t.ex. branscher) behovsutredningar och tillsynsplaner samt en samlad tillsynsplan för förvaltningen. Resultaten från grundutredningen var, tillsammans med lagstiftningens krav på vad som måste ingå i tillsynsverksamheten, vägledande för planeringsprocessen för tillsynsplan 2005.

I enlighet med resultaten från grundutredningen blev energianvändning i fastigheter ett nytt tillsynsområde i tillsynsplan 2005. Som anpassning till den nya inriktningen på och omfattningen av tillsynen infördes också fasta årliga avgifter i taxan för fastighetsägare med 100 eller fler lägenheter. Förutom energianvändning var också kemikalieanvändning och transporterens miljöpåverkan prioriterade frågor i tillsynsplan 2005 och det fastslogs att kompetenshöjande satsningar för personalen inom områdena energianvändning respektive transporter behövde ske.

### **Vidareutveckling av tillsynsplaneringsprocessen inför tillsynsplan 2006**

För att vidareutveckla processen för tillsynsplanering, följdes planeringsprocessen för tillsynsplan 2005 upp genom en enkätundersökning bland tillsynspersonalen och



enhetscheferna samt intervjuer av avdelningscheferna. Resultaten presenterades och diskuterades på workshoppar. Processen för tillsynsplaneringen förbättrades utifrån dessa erfarenheter och framförda synpunkter. Bl.a. mallar och instruktioner för branschvisa behovsutredningar och tillsynsplaner togs fram. Vidare uppdaterades grundutredningens bedömningar av arbetsgrupper inom förvaltningen. De förbättrade planeringsunderlagen användes för att ta fram tillsynsplan 2006.

Avdelningsvisa seminarier har hållits för att förankra idéerna om målstyrd tillsyn hos personalen.

### **Miljö- och hälsoutredning 2006, fakta och bedömningar av situationen i Stockholm**

I samband med genomlysning av Miljöförvaltningens verksamhet och pågående verksamhetsutvecklingsprojekt har det identifierats behov att ta fram ett nytt styrdokument för förvaltningens verksamhet. MHU ska vara ett av viktiga underlag för styrdokumentet och arbete med den har bedrivits på förvaltningen under 2005 och 2006.

MHU innehåller en textdel som är en faktasammanställning över miljö- och hälsosituationen i Stockholms stad. Denna del har *inte* ingått i projektet Målstyrd tillsyn. Vidare innehåller MHU en bedömningsdel, som redovisar de bedömningar som gjorts av situationen i staden. Bedömningarna har gjorts med avseende på vad som har större eller mindre påverkan på miljö- och hälsosituationen i Stockholm. Stora delar av bedömningsarbetet i MHU, framförallt framtagandet av bedömningsmodellen, har utförts av projektet Målstyrd tillsyn. MHU finns som bilaga 4 (faktadel) och 5 (värderingar). Bedömningsmodellen finns som bilaga i bedömningsdelen.

MHU kan ses som en uppdatering av de faktauppgifter som redovisades i Miljöutredning 1999 och som låg som underlag för Miljöprogram 2000. Bedömningarna i MHU kan jämföras med de bedömningar av miljösituation som gjordes i grundutredningen.

### **Kriterier och grunder för bedömning av miljöpåverkan, bedömningsmodell**

För att på ett tydligt och systematiskt sätt kunna redovisa grunderna för de bedömningar som görs av situationen i staden har en bedömningsmodell tagits fram i projektet. Enligt modellen relateras miljö- och hälsosituationen i Stockholm till de nationella miljö- och folkhälsomålen, regionala miljömål och de allmänna bedömningsgrunder i övrigt som finns för miljö- och hälsoarbetet. Bedömningsmodellen har tillämpats på de faktauppgifter av miljösituationen som finns i MHU. I de fall påverkan i staden bedömts vara signifikant har också omfattningen och källorna till påverkan utretts.

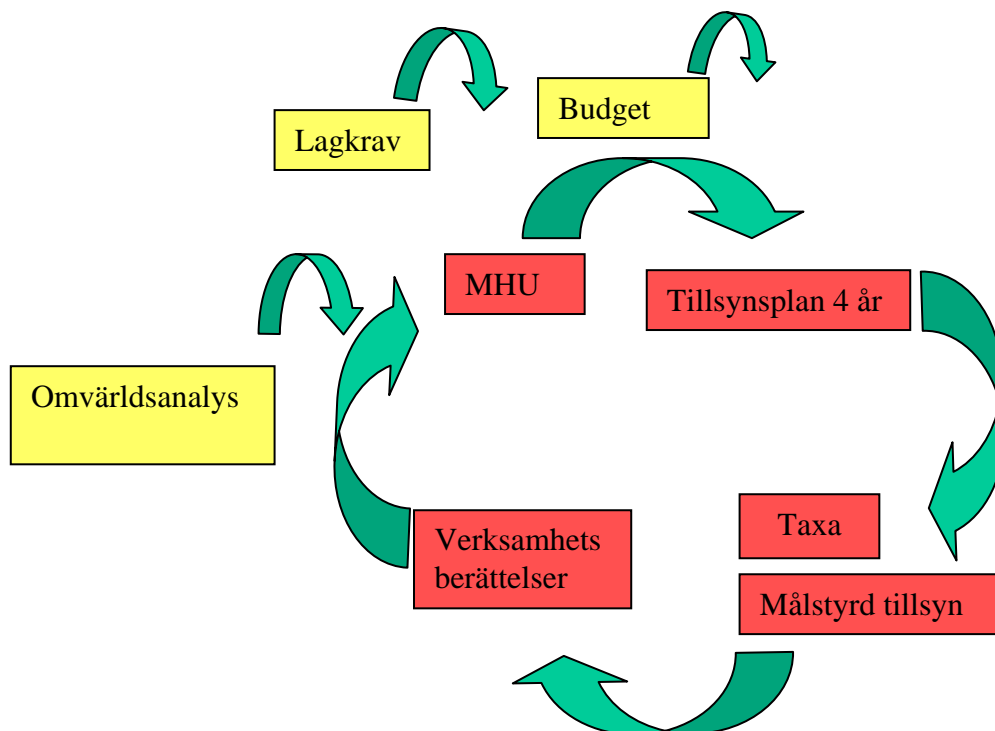
En vidarebearbetning av bedömningarna i MHU har gjorts för att ge branschövergripande (verksamhetsområdesvisa) beskrivningar av behovet av miljö- och hälsoskyddsinsatser. Källorna har sorterats i kategorierna hög relevans respektive låg relevans samt källor av medelhög relevans. Därmed finns en klar bild över vilka frågor som är viktiga för respektive verksamhetstyp att jobba med, sett utifrån miljömålen och den situation som beskrivits för staden som helhet.

Studie av källorna har också visat att tillsyn över källor med låg relevans inte bedrivs i någon nämnvärd omfattning på förvaltningen.



**Ny process för planering och uppföljning av tillsynen, tillsynsplan 2007-2010,**  
 Resultaten i MHU kommer att utgöra ett av flera viktiga underlag för förvaltningens kommande tillsynsplaner. En fyraårsplan planeras att tas fram för den målstyrda tillsynen. Detta skulle innebära en både tydligare och effektivare process jämfört med den tidigare processen för tillsynsplaneringen. Arbetet följs upp och processen att uppdateras återkommande enligt följande principer, se bild och påföljande text.

**Bild. Process för planering och uppföljning av tillsyn**



- **Miljö- och hälsoutredning:** MHU beskriver och värderar miljö- och hälsosituationen i staden mot samhällets långsiktiga mål för miljöarbetet. Den innehåller en omvärldsanalys och den tar hänsyn till bl.a. miljö kvalitetsnormer samt nationella och regionala miljömål. MHU utgör, tillsammans med lagstiftningens krav och förvaltningens budget, underlaget till tillsynsplanen.

MHU är ett levande dokument, som kommer att följas upp och mindre uppdateringar görs återkommande, lämpligen varje år. En mera genomgående uppdatering av kunskap och betydelsen av källorna kan behövas emellanåt, t.ex. vart fjärde år. Uppdateringarna görs av förvaltningens personal som en del av en återkommande kompetensutveckling.

- **Tillsynsplan:** Tillsynsplanen innehåller förslag till miljö- och hälsoskyddsnämnden om vilken inriktning tillsynen bör ha under den kommande fyraårsperioden samt en mera detaljerad plan för det kommande året. Prioriteringarna utgår ifrån budget samt beskrivningar och värderingar i MHU. Planen tar också hänsyn till de regleringar som finns beträffande myndighetens arbete.



Ambitionen i förvaltningens tillsynsplan avgörs av storleken av de tilldelade resurserna och budgetens inriktning. Den huvudsakliga fördelningen av nämndens resurstilldelning bestäms av förvaltningsdirektören, medan de olika tillsynsavdelningarna ansvarar för den närmare planeringen av resursanvändningen.

Tillsynsplanen följs upp och utvärderas återkommande i tertiäl- och årsrapporter samt verksamhetsberättelser.

- **Tillsynstaxan** anpassas så att den avspeglar intentionerna i den fyraåriga tillsynsplanen
- **Tillsyn** av källorna och påverkansfaktorerna med hög relevans i MHU enligt tillsynsplanen, dvs. målstyrd tillsyn
- **Rapporter samt verksamhetsberättelser:** Åtagandena i den gällande tillsynsplanen följs upp och utvärderas i tertiäl- och årsrapporter samt verksamhetsberättelser. En uppföljning av den fyraåriga tillsynsplanen sker på liknande sätt. I den bedöms målpåfyllelsen för perioden utifrån de övergripande målen i fyraårsplanen och resultatet av de konkreta tillsynsaktiviteterna.

#### **Förvaltningens bedömning av resultaten från systemuppbyggnaden**

Jämfört med den tidigare planeringsprocessen med branschvisa behovsutredningar och tillsynsplaner, som sedan sammanställdes för förvaltningen, är den identifierade processen en både mera målstyrd, tydligare och effektivare process.

Arbetet har medfört att tillsynen systematiserats och prioriteringarna förtydligats. I och med att bedömningarna gjorts enligt en bedömningsmodell kan de följas även av de som inte själva deltagit i bedömningsprocessen. Målstyrning sker framförallt i samband med bedömningarna i MHU, då bedömningsmodellen beskriver de mest omfattande miljö- och hälsoskyddsproblem i staden, som har relevans för miljömålen. Det innebär att tillsynen styrs om i riktning mot målen och för att lösa de problem som idag uppfattas som viktigast för stockholmarnas miljö och hälsa. MHU och bedömningarna samt de bearbetningar som gjorts av dessa har blivit ett tydligt underlag med avseende på miljö- och hälsonyttan för tillsynsplaneringen.

Förutom innehållet i tillsynen, har också själva processen för tillsynsplaneringen blivit tydligare och effektivare. Istället för årliga branschvisa behovsutredningar och tillsynsplaner, som sammanställdes för enheter, avdelningar och till sist för förvaltningen, kan nu förvaltningsledningen direkt ta ställning till hur de tilldelade resurserna ska fördelas mellan de prioriterade arbetsområdena. Därefter tas fram konkreta handlingsplaner för det kommande året (de kommande åren). Det innebär en tydligare och mycket mindre resurskrävande planeringsprocess.

Processen har också gett bättre möjligheter till mera övergripande bedömningar och en klarare bild över vilken relevans olika källor hos verksamheterna har för stadens samlade miljö- och hälsoskyddsarbete. Denna bild ger fokus till förvaltningens tillsyn och ett tydligt budskap till verksamhetsutövarna om vad som krävs för miljön.

Arbetet med målstyrningen har bedrivits med brett deltagande inom förvaltningen. Bred förankring inåt i organisationen har bedömts vara nödvändigt eftersom arbetet varit ett



kunskapsprojekt och samtidigt medföra ett betydande förändringsarbete i den traditionella tillsynen, som utgått från punktkällorna.

### **Kompetensutveckling - Utbildningar**

Utbildningarna har medfört att personalen fått förhöjd kompetens i systemtillsyn, energi och transporter. Dessa insatser bedöms komma att höja kvaliteten i tillsynen och bidra till att de långsiktiga målen för miljö och hälsa uppnås.

#### **Systemtillsyn**

Vid fyra kurstillfällen under 2005 genomgick delar av tillsynspersonalen (totalt 15 personer på avdelningen för Livsmedelskontroll) en fortbildning inom systemtillsyn. Den veckolånga kursen var direkt inriktad på revisioner inom livsmedelsområdet. Övriga kursdeltagare kom från England och Irland och arbetade inom olika delar av livsmedelsområdet. Genomförandet omfattade såväl föreläsningar som praktiska gruppövningar i att planera, genomföra och följa upp revisioner. Kursen avslutades med en skriftlig examen.

Trots att kursen hölls på engelska och tempot var mycket högt, var merparten av deltagarna mycket nöjda med veckan. Kursen gav fördjupad förståelse för revisionsteknik och systemtillsyn och kunskaperna har tillämpats i det dagliga arbetet. Dessutom var erfarenhetsutbytet med de övriga kursdeltagarna mycket givande.

Representanter för miljöbalktillsynen i Malmö kommun har på ett seminarium för förvaltningens personal redogjort för den systemtillsyn som bedrivs i Malmö.

#### **Energi i tillsynen**

En gedigen utbildning i tre block har anordnats för förvaltningens personal. Grundblocket (1½ dagar) riktade sig till alla anställda på förvaltningen. Det gav en orientering i energifrågor, t.ex. när det gäller begrepp och termer inom sakområdet, olika energikällor och deras miljöpåverkan.

Tillsynspersonal bjöds även in till ett fördjupningsblock, som genomfördes i två omgångar under hösten 2005. Fördjupningsblocket, också 1½ dagar, hade fokus på tillsynsrollen. Inför utbildningen fick deltagarna en hemuppgift för att repetera kunskaperna från grundblocket. Under blocket redogjordes för bl.a. regelverket kring energitillsynen och vilken sorts åtgärder som kan vara aktuella för energieffektiviseringar. Blocket innehöll också ett pass med grupparbeten för att diskutera vilka krav som kan vara skäligen när det gäller energival och energieffektiviseringar inom olika branscher.

Ett avslutande block (½ dag) i energiutbildningen har hållits i oktober 2006. Syftet var att samla in och utvärdera de erfarenheter som förvärvats i praktiskt tillsynsarbete sedan utbildningen för ett år sedan. Syftet med dagen var att bidra till en ökad kompetens inom förvaltningen när det gäller energitillsynen.

#### **Transporter i tillsynen**

En endagsutbildning om transporter och hur de kan hanteras i tillsynen har genomförts för förvaltningens inspektörer hösten 2006. Utbildningens syfte var att förbättra och effektivisera tillsynsarbetet genom att förse personalen med kunskaper för att starta och förbättra tillsynen över företagets transporter. Utbildningen behandlade t.ex. transportplaner och juridiska frågeställningar beträffande tillsynen över transporter.



Deltagarna gavs också information om miljövänligt körsätt (Eco-driving), val av miljöbilar, stadens reseråd och stadens guide för bildäck. Totalt deltog 32 personer från tillsynsavdelningarna i utbildningen.

### **Strategisk utveckling av miljöbalkstillsynen**

Inom miljöbalkens område sker en kontinuerlig utveckling av arbetssätt och inriktningar på tillsynen. Inom ramen för projektet genomfördes ett seminarium hösten 2006 kring strategisk utveckling av tillsynen. Syftet med seminariet var att öka tillsynspersonalens kompetens kring frågor hur miljöbalkstillsynen utvecklas inom landet. På seminariet föreläste forskare inom området, bl.a. från IVL. Sveriges Kommuner och Landssting presenterade sin syn på utveckling av tillsynen och resultat från projektet redovisades.

Seminariet mottogs väl av deltagarna och seminarier på samma tema kommer att ingå i kommande kompetensutvecklingsplaner för de avdelningar som arbetar med miljöbalkstillsyn.

### **Extern kunskapsspridning**

Andra kommuner och myndigheter har visat stort intresse för förvaltningens arbete. Genom förvaltningens deltagande i seminarier, workshoppar m.m. har resultaten från förvaltningens utvecklingsarbete kommit även andra kommuner till godo. Miljöförvaltningen har medverkat i bl.a. följande arrangemang.

- Seminarier för andra kommuner och länsstyrelser, bl.a. föredrag på tre olika konferenser om målstyrd tillsyn, som anordnades av Tillsyns- och föreskriftsrådet och Miljömålsrådet den 31 januari, 18 april respektive den 10 maj 2005. På dessa seminarier har förvaltningens arbete med bedömningarna i grundutredningen och planeringsprocessen för den målstyrda tillsynen i tillsynsplan 2005 presenterats. På Sveriges kommuner och landstings miljömålsseminarium 3-4 maj 2006 har principerna för förvaltningens arbete med MHU och den framtagna bedömningsmodellen presenterats.
- Erfarenhetsutbyte och återkommande kontakter med referensgruppen
- Ett nätverk mellan Stockholm, Malmö och Göteborg är under uppbyggnad för kompetensutveckling inom områdena tillsyn över energianvändning och transporter. Nätverket har skapats som en direkt följd av projektet målstyrd tillsyn.

## **2.2 Ändringsönskemål och restlista**

Projektledningen har kunnat hålla ambitionsnivån inom ramarna för projektet. Alla konkreta åtagandena i projektet har genomförts. Några resterande åtaganden finns ej.



## 2.3 Tidsplan

Projektets olika aktiviteter har i stort följt de i projektförslaget 2003 respektive projektplanen för 2005-2006 angivna tidsplanerna. Alla aktiviteter och konkreta åtaganden har genomförts inom den totala tidsramen för projektet.

För att kunna genomföra seminariet om strategisk utveckling av miljöbalkstillsynen begärdes förlängning av projekttiden t.o.m. november 2006. Seminariet ingick ej specifikt i den ursprungliga projektplanen. Begäran om förlängning beviljades av Kompetensfonden.

## 2.4 Projektbudget

Av projektets initiala budget om 3 miljoner kronor har 2,74 miljoner kronor använts. Medelsförbrukningen har följts upp genom förvaltningens ekonomisystem. Förbrukade medel har avropats från Kompetensfonden. Projektets ekonomi har legat utanför förvaltningens ramanslag.

Nedan redovisas en grov fördelning av utgiftsposterna.

• Lönekostnad, biträdande projektledare	1271 tkr
• Konsultstöd	843 tkr
• Utbildningar, seminarier m.m.	460 tkr
• Övriga kostnader, tryckning, lokaler m.m.	167 tkr
• <b>Summa</b>	<b>2 741 tkr</b>

## 2.5 Extern granskning

Projektet har på uppdrag av Kompetensfonden granskats av externa revisorer från Lobeco System AB. Av revisionsrapporten framgår att revisorerna ej hade några anmärkningar att anföra. Rapporten återfinns som bilaga 6.

# 3. Arbetssätt

## 3.1 Projektorganisation

Projektorganisationen har genomgående fungerat bra.

### Styrgrupp

Styrgruppen har bestått av Miljöförvaltningens ledningsgrupp med förvaltningsdirektören och avdelningscheferna för de tre tillsynsavdelningarna. Styrgruppen har erhållit lägesrapporter mm. information om projektet löpande under arbetets gång. Kompetensfondens handläggare har erbjudits plats i styrgruppen men avstått från att delta.



### Referensgrupp

Projektet har följts av en referensgrupp bestående av representanter för Naturvårdsverket, Sveriges kommuner och landsting, Näringslivskontoret samt miljöförvaltningarna i Malmö, Göteborg och Uppsala. Näringslivskontorets representant lämnade referensgruppen under första året då han bedömde att projektet inte var relevant att bevaka för kontorets del.

### Projektledare och biträdande projektledare

Projektet har haft en projektledare och en biträdande projektledare. Eftersom projektet haft många deltagare, har det krävts en noggrann planering och genomförande av de olika aktiviteterna i projektet, likaså när det gäller samordning med andra pågående projekt med kopplingar till målstyrd tillsyn. Därför var det nödvändigt att tillsätta en biträdande projektledare, som kunde leda och dokumentera det konkreta projektarbetet.

Biträdande projektledaren rekryterades bland förvaltningens personal. Hon har lett arbetsgruppen för systemuppbyggnaden och framtagandet av värderingsmodellen samt samordnat arbetet med värderingarna i MHU. Hon har också tagit fram instruktion och mallar för verksamhetsplanering.

Projektledaren har lett projektarbetet i stort, avrapporterat till styrgruppen samt tillsammans med biträdande projektledaren deltagit i arbets- och samordningsmöten med projektet för framtagande av miljö- och hälsoutredningen 2006, MHU.

## 3.2 Samarbetsformer

### Arbetsgrupper

Förändringsarbetet med att införa en ökad grad av målstyrd tillsyn har engagerat många medarbetare. En genomgående tanke har varit att involvera förvaltningens egen personal i projektet i så stor utsträckning som möjligt, dels för att förankra förändringsarbetet på ett bra sätt, dels för att ta vara på, utveckla och bevara kompetensen i huset.

Arbetsgruppen för systemuppbyggnaden har bestått av representanter för alla tre tillsynsavdelningar och miljöövervakning. Arbetet har letts av biträdande projektledaren.

Bedömningarna i MHU gjordes också av arbetsgrupper, en för varje målområde. Arbetsgrupperna bemannades speciellt med tanke på att, förutom att hålla hög kunskapsnivå i bedömningarna, även minimera risken för att det egna arbetsområdet gavs en större tyngd. Arbetsgrupperna bestod av en målsvarig för det aktuella målet, en ytterligare sakkunnig inom området, en ansvarig för ett annat målområde samt biträdande projektledaren, som ledde arbetet och deltog i samtliga bedömningar. Resultaten från bedömningsmötena redovisades enligt en framtagen mall.

### Konsult hjälp

Konsult hjälp har avropats för specifika uppgifter som att samordna och dokumentera bedömningsarbetet i grundutredningen och att anordna workshoppar. Många av de uppgifter som leddes ut i början av projektet var tidskrävande och därför svåra att kombinera med ordinarie tjänsteuppgifter under en längre tid. I senare delen av projektet



löstes denna fråga genom att tillsätta en biträdande projektledare, avlönad med projektmedel, som tog an liknande uppgifter.

En i miljöledningssystem kunnig konsult anlätades för att granska och ge ett utlåtande om den på förvaltningen framtagna bedömningsmodellen innan den användes i MHU. Ett utlåtande från en opartisk och i miljöledningssystem insatt part bedömdes nödvändigt för att kunna gå vidare med bedömningarna. Konsulten bekräftade att modellen höll god kvalitet och att den var jämförbar med andra bedömningsmodeller som utvecklats för miljöledningssystem.

### **Andra projekt**

Den delen av projektet som handlat om bedömningsmodell och bedömningar, har drivits parallellt och i nära samarbete med ett annat på förvaltningen genomdrivet projekt, MHU. Bedömningsmodellen har testats och använts på det faktaunderlag som tagits fram i MHU. Dessutom har det funnits kopplingar mellan dessa projekt och pågående verksamhetsutveckling på förvaltningen. Dessa förhållanden har inneburit ett stort intresse för resultaten från projektet målstyrd tillsyn och ett bra samarbete mellan projekten, som bidragit till bra resultat.

En brist har varit att tidplanerna för dessa parallella projekt med inbördes kopplingar inte var avstämde från början. Det har medfört vissa krockar och tidsförskjutningar med planerade aktiviteter. Det har också medfört att vissa personer, som varit involverade i flera projekt samtidigt, periodvis haft ett mycket pressat schema.

## **3.3 Metoder och verktyg**

Lilla Rattens mall för slutrapportering har använts.

## **3.4 Kvalitetssäkring**

En del arbete ägnades åt att kvalitetssäkra bedömningar enligt den i projektet framtagna bedömningsmodellen. Också mallar och instruktion för den nya planeringsprocessen ska tas fram.

# **4. Övriga erfarenheter**

## **4.1 Projektresultatet**

Förvaltningens arbete har bidragit till utformandet av verktyg för ett framgångsrikt och målmedvetet miljö- och hälsoskyddsarbete, med hög grad av förankring och kompetensutveckling hos medarbetarna.

## 4.2 Resurshantering

Projekttagarna har kunnat avsätta överenskommen tid för projektet. Personalen har uppskattat informationen från projektet och de utbildningar som anordnats. Det har också tydligt framförts vikten av att förankra stora ändringar och nyheter i verksamheten. Därför är det viktigt att fortsätta att sprida information om den framtagna bedömningsmodellen och resultaten i MHU, framförallt hos förvaltningens personal och nämndpolitikerna.

Kopplingarna till och projektets nära samarbete med två övriga pågående projekt på förvaltningen har medfört ett bra samarbete mellan projekten, men även ett tidspressat arbete.

## 4.3 Arbetsätt i projektet

En stor del av projektgruppens arbete gjordes på gemensamma arbetsmöten. Kortare möten hölls för information och avrapportering från styrgruppen och för arbetsfördelning och avstämning av utförda deluppgifter. Dessa möten protokollfördes och protokollen skickades ut med e-post till tagarna i projektgruppen.

Gemensamma mappar skapades i förvaltningens datasystem med bl.a. arbetsmaterial och resultat från målstyrd tillsyn och MHU. På detta sätt kunde både tagarna och övriga intresserade enkelt ta del av och bidra till projektarbetet.

## 4.4 Projektdokument och styrning

Projektplanen med tydliga målformuleringar och tidsatta konkreta mål för projektet hade stort positivt värde för projektarbetet.

## 5. Bilagor

1. Överenskommelse mellan Kompetensfonden och Miljöförvaltningen om finansiering av projektet Målstyrd tillsyn, PM daterad 2004-05-06
2. Projektförslag för Målstyrd tillsyn, PM daterad 2003-06-05
3. Målstyrd tillsyn - Grundutredning 2004, cd
4. Miljö- och hälsoutredning 2006, faktaunderlag, cd
5. Miljö- och hälsoutredning 2006, värderingar inklusive värderingsmodell, cd
6. Revisionsrapport från Lobeco System AB